

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

THAYNAH FABÍOLA FABRICIO NUNES

***FRANCHISING* COMO MODELO DE NEGÓCIO: UM ESTUDO  
BIBLIOMÉTRICO DOS PRINCIPAIS FATORES DE SUCESSO E  
INSUCESSO**

FLORIANÓPOLIS  
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

THAYNAH FABÍOLA FABRICIO NUNES

***FRANCHISING* COMO MODELO DE NEGÓCIO: UM ESTUDO  
BIBLIOMÉTRICO DOS PRINCIPAIS FATORES DE SUCESSO E  
INSUCESSO**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.  
Área de concentração: Ciências Contábeis.

Orientador: Prof.<sup>o</sup> Dr. Rogério João Lunkes  
Co-orientadora: Ms.<sup>a</sup> Joice Denise Schäfer

FLORIANÓPOLIS  
2017

THAYNAH FABÍOLA FABRICIO NUNES

*FRANCHISING* COMO MODELO DE NEGÓCIO: UM ESTUDO  
BIBLIOMÉTRICO DOS PRINCIPAIS FATORES DE SUCESSO E  
INSUCESSO

Esta monografia foi apresentada como TCC, no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, à banca examinadora constituída pelo professor orientador e pelos membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 21 de junho de 2017.

---

**Professor Dr. Marcelo Haendchen Dutra**

Coordenador de TCC do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

---

**Profº. Dr. Rogério João Lunkes**

Orientador

---

**Ms.<sup>a</sup> Joice Denise Schäfer**

Co-orientadora

---

**Profº. Dr. Darci Schnorrenberger**

Membro

FLORIANÓPOLIS  
2017

## **AGRADECIMENTOS**

A minha mãe Rosalina Martins Fabricio por estar ao meu lado e acreditar nas minhas escolhas, ao meu pai Fabricio Nunes, que com certeza olha por mim todos os dias e estaria muito feliz com tamanha conquista, ao meu irmão Matheus Fabricio Nunes pela compressão e apoio.

Ao meu namorado Paulo Renan Pereira Knebel por estar ao meu lado, me apoiando e amando durante esse tempo.

Aos meus amigos por estarem ao meu lado durante a caminhada da graduação, sendo estes, parte importante na busca em conjunto pelo conhecimento.

Ao meu orientador, Prof<sup>o</sup>. Dr. Rogério João Lunkes e todos os professores que fizeram parte da minha formação durante a graduação no curso de Ciências contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.

E, em especial a minha coorientadora, Ms.<sup>a</sup> Joice Denise Schäfer que não mediu esforços para me ajudar e se mostrou sempre muito paciente e atenciosa.

Muito obrigada a todos!

## RESUMO

NUNES, Thaynah Fabíola Fabrício. ***Franchising* como modelo de negócio: um estudo bibliométrico dos principais fatores de sucesso e insucesso.** p.40. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia). Departamento de Ciência Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.

Este trabalho tem como objetivo verificar os principais fatores que levam as empresas que optam pelo *Franchising* como modelo de negócio ao sucesso ou fracasso no seu ramo, por meio de um levantamento bibliométrico de estudos de casos. Para isso, foi desenvolvida uma busca nas principais bases de dados da área de Ciências Sociais Aplicadas, e com base nos requisitos estabelecidos pela autora foram selecionados 10 artigos empíricos, que desenvolveram estudos de caso com uma e mais franquias e trouxeram, de forma direta ou indireta, fatores que foram favoráveis ou desfavoráveis para o modelo de negócios. A análise foi feita tanto da perspectiva do franqueado, quanto do franqueador. Dentro destes estudos verificou-se, também, a classificação das empresas de acordo com os tipos, formas e gerações das franquias. Pode-se verificar que, apesar da diversidade quanto aos tipos, formas e tamanhos das franquias, alguns fatores, como por exemplo, a relação entre franqueador e franqueado aparece de forma recorrente nas pesquisas como itens decisivos para o sucesso do negócio.

**Palavras-Chave:** *Franchising*. Franqueador. Franqueado.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Síntese dos conceitos de <i>franchising</i> .....	12
<b>Quadro 2:</b> Vantagens e Desvantagens/Riscos do Franqueador .....	13
<b>Quadro 3:</b> Vantagens e Desvantagens/Riscos do Franqueado .....	15
<b>Quadro 4:</b> Síntese dos formatos de <i>franchising</i> .....	17
<b>Quadro 5:</b> As gerações da <i>franchising</i> .....	19
<b>Quadro 6:</b> Objetivos das pesquisas do portfólio bibliográfico .....	22
<b>Quadro 7:</b> Amostra por indústria.....	23
<b>Quadro 8:</b> Competências gerências necessárias para operar um negócio de franquias .....	26
<b>Quadro 9:</b> Motivação para franquear .....	27
<b>Quadro 10:</b> Divisão das franquias dos estudos em tipos, forma e geração .....	28
<b>Quadro 11:</b> Fatores de sucesso e insucesso da <i>franchising</i> .....	31

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Procedimento para seleção dos artigos para análise .....	20
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ABF** – Associação Brasileira de Franchising

**COF** – Circular de Oferta de Franchising

**DIP** – *Document d’Informations Pré-Contratualles*

**PB** – Portfólio Bibliográfico

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**UFOC** – *Uniform Offering Circular*



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.2 OBJETIVOS .....	10
1.2.1 Objetivo Geral .....	10
1.2.2 Objetivos Específicos .....	10
1.3 JUSTIFICATIVA .....	10
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	11
1.5 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA .....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>12</b>
2.1 FRANCHISING .....	12
2.2 FRANQUEADOR: SUAS VANTAGENS E DESVANTAGENS .....	13
2.3 FRANQUEADO: SUAS VANTAGENS E DESVANTAGENS .....	15
2.4 TIPOS, FORMAS E GERAÇÕES DE FRANCHISING .....	16
2.4.1 Tipos de Franchising .....	16
2.4.2 Formas de Franchising .....	17
2.4.3 Gerações de Franchising .....	18
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>20</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	20
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	20
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
4.1 DESCRIÇÃO DOS ARTIGOS SELECIONADOS .....	22
4.2 TIPOS, FORMAS E GERAÇÕES DAS FRANQUIAS .....	28
4.3 FATORES QUE CONTRIBUÍRAM OU DIFICULTARAM O SUCESSO DA FRANQUIA. ....	31
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>36</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Empreender é algo arriscado, no entanto, no contexto atual de crise econômica, em que os consumidores tendem a refletir antes de cada compra, com vistas a adquirir apenas itens necessários, sem colocar em risco sua saúde financeira, este risco é majorado. Empreender exige um investimento, que pode não gerar o retorno esperado. Neste sentido, um modelo de negócios com custos menores e com expectativas de aceitabilidade por parte do mercado, tende a ser atrativa para os empreendedores. Com esta proposta as *franchisings* ou franquias vêm conquistando espaço no mercado atual.

De acordo com um levantamento da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) o Brasil é o sexto país com o maior número de franquias no mundo, com mais de 140.000 empresas enquadradas neste modelo de negócios, atrás apenas dos Estados Unidos, líder isolado do ranking com aproximadamente 800.000 franquias, China e Japão, com números entre 250.000 e 350.000 franquias e Coréia do Sul e Filipinas, com números próximos ao do Brasil. Apesar de ser um modelo de negócio que apresenta resultados em muitas economias, todos os fatores devem ser observados e levados em consideração para entrar neste modelo de negócio, seja como franqueador ou franqueado, pois estes podem influenciar de maneira positiva ou negativa para o sucesso dos negócios

Desde o ano de 1860, quando nasceu o modelo de *franchising* nos Estados Unidos, várias mudanças e adaptações vem ocorrendo, ditadas pelas necessidades do mercado. Atualmente as franquias podem ser classificadas quanto aos tipos, formas e gerações, que dizem respeito, dentre outros, a quão próximo o franqueador vai estar do seu franqueado e como se dará esta relação. De acordo com Roh e Yoon (2009, p. 3, tradução nossa), “eles têm que trabalhar em conjunto muito antes de o franqueado estar envolvido realmente na franquia”.

Mesmo que o franqueador apresente uma Circular de Oferta de *Franchising* (COF), nos Estados Unidos conhecida como Uniform Offering Circular (UFOC), que é uma carta de apresentação do negócio, onde deve conter todas as informações referentes ao negócio, como manuais e indicativos de que o modelo de negócio de fato alcançou sucesso, outros fatores influenciam no sucesso das franquias, que não dependem tão somente do franqueador, ou seja, fatores que não são listados na COF ou UFOC (SCHWARTZ, 2003, p. 12). Neste sentido, Clarkin (2008, p.24, tradução nossa) afirma que “embora simples no conceito, vários fatores introduzem complexidade que devem ser considerados nos estudos de negócios franqueados”, um exemplo é dado por Gonçalves *et al* (2017) que ao desenvolverem estudos com pequenas e grandes franquias notaram que, quando a franquia é menor há um melhor atendimento do

franqueador, no que tange a assistência prestada ao franqueado, o que aumenta as chances de sucesso do mesmo.

Com base no crescente destaque das franquias como opção de modelo de negócios para os empreendedores atuais e os fatores que influenciam no sucesso do negócio, que vão além das informações contidas em manuais, propõem-se, neste estudo, por meio de uma análise dos estudos de caso já desenvolvidos em franquias, responder a seguinte pergunta de pesquisa: **quais os principais fatores que levam ao sucesso ou insucessos de empresas que adotaram a *franchising* como modelo de negócio?**

## 1.2 OBJETIVOS

Na sequência estão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que direcionam esta pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente estudo é verificar os principais fatores que levam as empresas que optam pelo *Franchising* como modelo de negócio ao seu sucesso ou fracasso no seu ramo, através de um levantamento bibliométrico de estudos de casos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para o melhor atendimento do objetivo geral indicado na presente pesquisa são propostos os seguintes objetivos específicos:

1. Selecionar o Portfólio Bibliográfico relacionado a estudos de casos de *franchising*;
2. Classificar as franquias de acordo com seu tipo, forma e geração;
3. Verificar o resultado da implantação do modelo de negócio das pesquisas selecionadas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo, pretende contribuir com a literatura, bem como com futuros empreendedores de franquias, servindo como material de consulta sobre fatores que devem ser considerados ao tratar do sucesso, ou prevenção ao insucesso, em empresas de diversos ramos

que adotaram como modelo de negócio *franchising*, fatores estes que por vezes são verificadas somente quando o negócio já está em andamento.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

As análises relacionadas a franquias, neste estudo, delimitam-se aos casos relatados nos estudos obtidos por meio de um processo específico de seleção de portfólio bibliográfico adotado pela autora. Assim, estudos de caso sobre a temática que não estavam listados nas bases de dados pesquisadas, ou não continham os termos chave empregados, não foram incluídos na análise. Dadas tais delimitações, esta pesquisa não tem qualquer intuito de generalização.

#### 1.5 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho está dividido em quatro seções, sendo a seção 1 a introdução do tema abordado composta pela contextualização e problema, objetivos geral e específicos, justificativa para a pesquisa, delimitações do estudo e sua organização. Em seguida, na seção 2, é apresentada a fundamentação teórica que dá subsídios para o desenvolvimento deste estudo, subdividida em duas subseções principais: i) *franchising*, franqueador e franqueado; e, ii) Tipos, formas e gerações de *franchising*.

Na seção 3 apresenta-se a metodologia aplicada para a realização do presente estudo bibliométrico, sendo definidos nesta seção a classificação da pesquisa e a forma de coleta de dados. Na seção 4, é apresentado o portfólio bibliométrico, obtido a partir da metodologia utilizada, bem como análise dos dados obtidos. Por fim, apresenta-se a conclusão da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente seção compreende a base teórica da pesquisa. Diante do escopo do estudo, o capítulo está subdividido em duas subseções principais: i) Terminologia e ii) Tipos, formas e gerações de *franchising*.

### 2.1 FRANCHISING

O sistema de *franchising*, ou o modelo mais próximo ao que conhecemos hoje, nasceu nos Estados Unidos em 1860, quando a empresa Singer Sewing Machine utilizou de tal modelo para expandir seu negócio, sendo um sucesso, o que levou grandes marcas como a General Motors e Coca-Cola, atualmente reconhecidas mundialmente, anos depois, a entrarem neste formato de negócio também e obterem grandes resultados (ANDRADE, 1993).

O que consolidou esse novo modelo de negócio, entretanto, foi o fato ocorrido no ano de 1955, quando o já franqueado Ray Kroc comprou a empresa *McDonald's*, que é hoje a maior rede de franquias de *Fast Food* do mundo, e começou sua expansão para além de sua localização original (ANDRADE, 1993).

*Franchising* pode ser conceituado de várias formas, como sintetizado no Quadro 1.

**Quadro 1:** Síntese dos conceitos de *franchising*.

Fonte	Definição
Cateora (1990)	Forma atrativa de organização corporativa para empresas que buscam um crescimento rápido com baixo investimento de capital.
Kotler (1991)	Canal de distribuição do tipo vertical.
Cherto (1988)	Método para distribuição de produtos e serviços.
Kanitz (1994)	Possibilidade de exercício do espírito empreendedor.
SEBRAE/ Lei 8.955/1994	Cessão de direito de uso de marca ou patente.
ABF *	Estratégia de distribuição e comercialização.

\*O autor original não informou o ano.

Fonte: Rodrigues (1998, p.10).

Os conceitos sintetizados por Rodrigues (1998) correspondem a um período anterior ou igual ao surgimento da primeira Lei brasileira relacionada a franquias. Assim, cabe destacar de forma completa o conceito de *franchising* apresentado na legislação brasileira, na Lei 8.955 de 1994, também conhecida como Lei da Franquia, como o mais atual dentre os citados pelo autor, que em seu Artigo 2<sup>a</sup> descreve *franchising* como um:

sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

A Lei 8.955 de 1994 estabelece, portanto, que a *franchising* está relacionada com a negociação de direito de uso entre dois participantes: o franqueado e o franqueador. Diferente do Brasil, que teve a Lei específica de franquias aprovada apenas na década de 1990, nos Estados Unidos, berço da *franchising*, a intitulada Part. 436 — *Disclosure requirements and prohibitions concerning franchising* na qual o franqueador tem obrigatoriedade de apresentar vários detalhes sobre o sistema ao seu possível franqueado, visto que se não fossem cumpridos os requisitos o contrato poderia ser invalidado, está em vigor desde 1979 (SIMÃO, 1993).

A franquia como “um sistema de comercialização de bens e serviços está rapidamente ganhando importância hoje em dia nas sociedades consumistas dos países desenvolvidos” (GAUCHI *et al*, 2014, p. 2, tradução nossa). Sendo que, conforme Ribeiro *et. al.* (2011, *apud*, GONÇALVES, 2016), sua essência está relacionada com a forma como se configura suas duas partes: (a) Franqueadora e (b) Franqueados.

## 2.2 FRANQUEADOR: SUAS VANTAGENS E DESVANTAGENS

Franqueador, conforme Milman (1996, p.49), “é a pessoa física ou jurídica que concede e vende a franquia”, ou ainda o detentor “da marca, dos métodos de trabalhos repassados a terceiros e da administração do sistema de franquia” (SCHWARTZ, 2003, p.27).

De acordo com Clarkin (2008, p. 25 tradução nossa) “a vantagem comparativa de uma franquia [frente a outros modelos empresariais] baseia-se na uniformidade, padronização e consistência, com estrita adesão aos termos e condições previstos no contrato”, ou seja, o idealizador da franquia consegue garantir um padrão de qualidade nos produtos ou serviços disponibilizados, mesmo sendo disponibilizados no mercado por outros empresários. Contudo neste modelo de negócio, da mesma forma que em qualquer outro modelo, não existem apenas vantagens, mas desvantagens ou riscos também estão envolvidos. No Quadro 2, são destacadas algumas vantagens e desvantagens/riscos para estes franqueadores.

**Quadro 2:** Vantagens e Desvantagens/Riscos do Franqueador.

VANTAGENS	DESVANTAGENS/RISCOS	AUTORES
Expansão dos negócios	Indisciplina de franqueados	SIMÃO (1993) SCHWARTZ (2003) SEBRAE (2016)
Fortalecimento e visibilidade da marca	Escolha do perfil dos franqueados	
Economias de escala	Possível criação de concorrência	
Redução de riscos trabalhistas		
Pouco envolvimento com problemas do dia-a-dia	Baixa rentabilidade	
Lealdade no canal de distribuição		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pode-se observar no Quadros 2, que apesar da evolução mercadológica desse modelo de negócios, algumas das vantagens e desvantagens/riscos apresentados na década de 1990, por Simão (1993), condizem ainda com as apresentadas em 2016, pelo SEBRAE (2016).

Tratando-se das vantagens apontadas, a expansão de negócios é um dos fatores importantes para a decisão de franquear, pois com isso pode atingir públicos, que apenas com seu negócio próprio não seria capaz. Como consequência dessa expansão ocorre o fortalecimento da marca que passa a ser reconhecida além de seu território original trazendo maior visibilidade a rede. As economias de escala acontecem, quando o franqueador passa a comprar em maior quantidade, para poder distribuir aos seus franqueados, o que logicamente acarreta maiores descontos junto a seus fornecedores, reduzindo o custo de seus produtos ou serviços (SIMÃO,1993; SCHWARTZ,2003; SEBRAE,2013).

Quando uma empresa passa a ser franqueadora, todos os funcionários, depois de contratados, relacionados a franquia são de responsabilidade do franqueado, então os riscos trabalhistas são do franqueado e não do franqueador, isso torna-se uma vantagem, pois dependendo da quantidade e do tamanho das franquias, ser responsável juridicamente por todos os funcionários, poderia ser um fator de alto risco para o franqueador, o mesmo ocorre para os problemas do dia-a-dia. A lealdade no canal de distribuição é garantida, pois o franqueado deve trabalhar exclusivamente com os produtos da franqueadora (SIMÃO,1993; SCHWARTZ,2003; SEBRAE,2013).

As desvantagens, estão diretamente relacionadas ao franqueado, quando o perfil do franqueado é inadequado, mas mesmo assim o contrato é firmado, isso pode gerar maiores problemas ao franqueador, que passa a lidar com indisciplinas por parte do franqueado, no sentido deste achar-se no direito de interferir nos padrões pré-estabelecido, ou até mesmo sonegação, dependendo de como é atrelado o pagamento dos *royalties*, trazendo uma possível criação de concorrência, pois o franqueado pode passar a ver o franqueador não como uma parceiro de negócio mas como seu concorrente (SIMÃO,1993; SCHWARTZ,2003; SEBRAE,2013).

Outra desvantagem é a possibilidade de rentabilidade baixa, seja de uma ou mais unidades franqueadas, onde o franqueador tem que intervir e rever o porquê do padrão não está funcionando em determinado local. (SIMÃO,1993; SCHWARTZ,2003; SEBRAE,2013).

Da mesma forma que o franqueador tem vantagens e desvantagens ao optar pela franquia como modelo de negócios, o franqueado também encontra a mesma situação.



### 2.3 FRANQUEADO: SUAS VANTAGENS E DESVANTAGENS

O franqueado é “a pessoa física ou jurídica que adere a um sistema de franquia mediante a realização de determinado investimento e a celebração de um contrato de franquia. Via de regra é quem opera e administra a franquia” (SCHWARTZ, 2003, p. 21). No período pós-guerra, quando a *franchising* ainda estava sendo descoberto como modelo de negócio, foi uma excelente saída para os soldados que retornavam da guerra, pois estes se encontravam com pouca ou sem quaisquer perspectivas financeiras. Viam na *franchising* uma forma financeiramente mais acessível de entrar no mercado. (SIMÃO,1993)

Ainda hoje, muitos franqueados optam por este modelo de negócios pelo mesmo motivo financeiro. Sen (1993, p. 178, tradução nossa) acredita que “as chances do franqueado, depois de ingressar neste negócio, é dependente em grande parte da força da marca do franqueador”, ainda assim é importante, antes de entrar nesse modelo de negócio, estar atento as possíveis vantagens e principalmente as desvantagens/riscos trazidos por esse modelo de negócio. No Quadro 3 a seguir são apresentadas as vantagens e desvantagens/riscos frequentes na literatura consultada.

**Quadro 3:** Vantagens e Desvantagens/Riscos do Franqueado.

VANTAGENS	DESVANTAGENS/RISCOS	AUTORES
Sistema já testado	Perda de autonomia/seguir padrões	SIMÃO (1993) SCHWARTZ (2003) SEBRAE (2016)
Menores riscos	Mercado limitado	
Reconhecimento da marca no mercado	Pagamento de <i>royalties</i> e taxas	
Orientação e assistência	Risco ligado ao franqueador	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para que uma empresa possa franquear o seu negócio, esse tem que ter se apresentado como um negócio de sucesso, apresentando-se como uma vantagem ao franqueado que não precisará difundir uma nova marca no mercado, trazendo então menores riscos ao seu investimento, pois este já foi testado pelo franqueador. A vantagem do reconhecimento da marca no mercado, dá-se pelo fato de que, quanto mais conhecida a marca, acredita-se que está esteja melhor consolidada no mercado trazendo maiores chances de sucesso ao franqueado (SIMÃO,1993; SCHWARTZ,2003; SEBRAE,2013).

A orientação e assistência por parte do franqueador, surgiu com a terceira geração da *franchising* (discutida no item 2.2.4), onde o franqueador passa a estar mais presente na gerencia e decisões das franquias. Com isso, começam a surgir também as desvantagens do franqueado, que não é empregado do franqueador, entretanto, conforme destaca Clarkin (2008, p. 25, tradução nossa), “no canal de comercialização de um sistema de franquia, o poder é claramente concentrado ao nível do franqueador”, causando a perda da autonomia do

franqueado, bem como limitando o seu mercado, pois no contrato de franquia o franqueador vai delimitar a área que cada franqueado poderá atuar (SIMÃO,1993; SCHWARTZ,2003; SEBRAE,2013).

Pagamento de *royalties* é tido como desvantagem no sentido de que, para a concessão de sua marca o franqueador cobra os *royalties* e algumas taxas, como por exemplo a taxa para o fundo de propaganda. Com isso, o franqueado trabalha primeiro para alcançar o suficiente para arcar com os *royalties* e depois para seu lucro próprio. Destaca-se, ainda, o risco atrelado a marca da franqueadora, pois se algo der errado com a marca, mesmo que não tenha ocorrido nas franquias em si, causa prejuízos em toda a rede (SIMÃO,1993; SCHWARTZ,2003; SEBRAE,2013).

## 2.4 TIPOS, FORMAS E GERAÇÕES DE *FRANCHISING*

Conhecidos os conceitos centrais deste estudo, são apresentadas na sequência as classificações das *Franchising*, quanto aos tipos, formas e gerações.

### 2.4.1 Tipos de *Franchising*

A franquia pode enquadrar-se em diferentes tipologias:

***Franchising de varejo:*** este tipo de franquia, ocorre quando o franqueador “é apenas um intermediário na distribuição de produtos para as redes de franquias” (SCHWARTZ, 2013, p. 31) e que exige exclusividade. Como exemplo tem-se os postos de gasolina, que revendem os combustíveis de uma única marca aos consumidores finais (MILMAN,1996; RODRIGUES,1998; SCHWARTZ ,2003).

***Franchising de distribuição:*** o franqueador pode ou não produzir o produto final, quando essa produção é feita por terceiros, a distribuição ocorre somente depois da inspeção do franqueador, em relação ao franqueado, este vai apresentar o produto ao público de acordo com as diretrizes do franqueador, como exemplo temos as empresas de combustíveis, como a Shell, que distribui o combustível aos postos para que estes possam repassar ao consumidor final (SIMÃO,1993).

***Franchising de serviço:*** as diretrizes da prestação do serviço são criadas pelo franqueador, e repassadas aos franqueados. Este tipo de *franchising* é bastante peculiar pois diferente de um produto, o serviço pode, mais facilmente, diferenciar-se do estabelecido pelo franqueador. Recomenda-se que quando este tipo de franquia é posto em prática, o ideal é deixar

claro ao cliente que tratasse de uma franquia e não de uma prestação de serviço tradicional. São exemplos destes tipos de *franchising* escolas de idiomas, dança entre outros serviços que funcionam através de uma formatação de execução de sucesso. (SIMÃO,1993; MILMAN,1996; RODRIGUES,1998; SCHWARTZ ,2003).

**Franchising Industrial:** o franqueador tem a concessão para a produção, no entanto, pode não ter acesso ao processo de produção completo, ou seja, a franqueadora pode manter alguns segredos que não interferem no andamento da sua franqueada, como é o caso da Coca-Cola (Simão, 1993; Milman, 1996; Rodrigues, 1998; Schwartz , 2003).

#### 2.4.2 Formas de *Franchising*

Os desdobramento e desenvolvimento dos tipos de franquias em suas diferentes formas são apontados no Quadro 4, com uma síntese de Milman (1996, p. 65):

**Quadro 4:** Síntese dos formatos de *franchising*.

FORMAS	DESCRIÇÃO
<b>Misto</b>	Contratos nos quais há mais de um tipo de franquia, ou seja, <i>franchising</i> de produtos e serviços, ou produtos e indústria, e as demais possíveis combinações;
<b>Master</b>	O franqueador contrata franqueado para que este subfranqueie a terceiros (subfranqueados);
<b>Corner</b>	O franqueador contrata o franqueado para montagem e desenvolvimento do negócio em pequenos espaços, no interior de shopping centers ou locais de grande movimento;
<b>Associativo</b>	Representa a participação recíproca do franqueador no capital do franqueado ou vice-versa; fere a noção caracterizadora do <i>franchising</i> , quanto a independência jurídica e financeira entre os partícipes;
<b>Financeiro</b>	O franqueado, detentor de capital para investimento, adquire um pacote de <i>franchising</i> , mas a gestão do negócio é feita por uma pessoa de sua confiança;
<b>Multi Franchising</b>	Quando o franqueado possui mais de um pacote de franquia, da mesma rede, com produtos diversos;
<b>Multimarcas</b>	Quando o franqueado possui pacotes de franquia de distintos franqueadores, e detém poder contratual para gestão de todas;
<b>Nova Instalação</b>	O franqueado adquire, ou se obriga a tanto, o local em que a atividade será desenvolvida;
<b>Reconversão</b>	O franqueado vem desenvolvendo outra atividade e, após a contratação da franquia, converte-a de acordo com a formatação prevista pelo franqueador;
<b>Desenvolvimento de área</b>	O franqueador contrata um franqueado para que este desenvolva os pontos de vendas a serem franqueados em áreas determinadas, diferenciando da forma Master já que aquela, ao contrário desta, admite a subfranquia;
<b>Itinerante</b>	O franqueador transfere seus sistemas para operação em uma unidade móvel pertencente ao franqueado, como ônibus, caminhão, trailer, etc.;
<b>Controle de área</b>	Um franqueador original, geralmente de marca internacional, delega a várias empresas subcontratadas o direito de controlar a marca franqueada em determinado território geográfico.
<b>Sistema de franquia formatada</b>	O franqueador transfere as técnicas industriais ou métodos de administração e comercialização anteriormente por ele desenvolvidos, cedendo ao franqueado a marca e um conjunto de propriedades incorpórea, para este operar sob sua supervisão e assessoria técnica na fabricação e/ou venda de seus produtos, em troca de compensação financeira.

Fonte: MILMAN (1996, p.65).

Em relação à última forma apresentada no Quadro 4, Rodrigues (1998,p. 11) afirma que “refere-se a licença para venda de produtos no varejo sob o nome e as normas do franqueador”. Neste caso, de acordo com Schwartz (2003,p. 38) “o franqueador coloca à disposição do franqueado não só o direito de uso de sua marca, mas sobre tudo um conjunto de informações testadas”.

#### 2.4.3 Gerações de *Franchising*

A *franchising*, como modelo de negócios, vem adaptando-se ao mercado. Neste sentido, diferentes gerações da *franchising* são identificadas. Na chamada Primeira Geração, o modelo de negócios ainda não estava bem estruturado e o intuito era, basicamente, conceder o direito de venda de produtos e uso da marca da franquia. Nesta geração o franqueado não participava ativamente do gerenciamento das franquias, apenas estava interessado em ter sua marca no mercado e receber seus *royalties*, ainda não existia, portanto, a exclusividade de vendas, ou seja, o franqueado poderia, inclusive, abrir concorrência em local onde já houvesse uma unidade da mesma franquia (SIMÃO,1993; MILMAN,1996; RODRIGUES,1998; SCHWARTZ,2003).

Com a percepção do mercado sobre o impacto que a não exclusividade poderia causar, na Segunda Geração, o que se destacou foi a exclusividade de vendas. Entretanto, a grande mudança no modelo de negócios veio com a Terceira Geração, que começou a formatar um modelo próximo à *franchising* do século XXI. Foi nesta geração que surgiu o chamado *business format franchise*. Neste novo formato não importa tão somente os produtos e a marca, mas o negócio em si, desde o treinamento de profissionais até a elaboração de manuais e o gerenciamento do todo. Então o franqueador deixou de preocupar-se somente com seus *royalties*, mas com o sucesso e ascensão da marca como um todo, deste modo, a padronização começa a ser implementada nas franquias e o franqueado passa a ter menos liberdades, tendo que seguir os padrões do franqueador. A mudança da Terceira Geração para a Quarta Geração foi a maior disponibilidade de tempo do franqueador para com o franqueado, na resolução de problemas (SIMÃO,1993; MILMAN,1996; RODRIGUES,1998; SCHWARTZ,2003).

Na Quinta Geração o grande diferencial foi a possibilidade de recompra das unidades franqueadas, pelo franqueador. Por fim, até então, a Sexta Geração distingue-se das anteriores pela possibilidade de internacionalização e da sustentabilidade de negócio como *franchising*, que até então se mostrava bastante regional. Para algumas franquias de sucesso já mencionadas anteriormente, como Coca-Cola e General Motors, isso já havia sido implementado em gerações anteriores (SIMÃO,1993; MILMAN,1996; RODRIGUES,1998; SCHWARTZ,2003).

A evolução das seis gerações do *Franchising* está evidenciada no Quadro 5.

**Quadro 5:** As gerações da *franchising*.

GERAÇÕES	FONTES E DEFINIÇÕES		
	REIS (1998)	CASTRO (2003)	SEBRAE (2016)
1ª	Venda e uso da marca; sem exclusividade de ponto de vendas; menor presença do franqueador; maior liberdade de ação dos franqueados.	Venda e uso da marca; sem exclusividade de ponto de vendas; menor presença do franqueador; maior liberdade de ação dos franqueados.	Venda e uso da marca; sem exclusividade de ponto de vendas; menor presença do franqueador; maior liberdade de ação dos franqueados.
2ª	Pressupõe a exclusividade de vendas; ainda com baixa presença do franqueado.	Pressupõe a exclusividade de vendas.	Exclusividade de vendas.
3ª	Maior profissionalização; repasse do <i>know-how</i> .	Conceito de negócio formatado.	Conceito de negócio formatado
4ª	-	Conceito de negócio formatado e criação de um conselho de <i>Franchising</i> .	Estabelece padrões; desenvolvimento de manuais; maior controle do franqueado em relação a <i>franchising</i> .
5ª	-	-	Possibilidade de compra de novas <i>franchisings</i> pelo franqueado.
6ª	-	-	Internacionalização da sustentabilidade de seus negócios.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As primeiras gerações foram mantidas com as mesmas características e ao longo do tempo com a evolução e mudanças na *franchising* como modelo de negócio, foram surgindo as novas gerações complementares as anteriores. Cabe ressaltar que mesmo com o surgimento de novas gerações, muitas franquias ainda se enquadram nas primeiras gerações.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção tem por objetivo apresentar a metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente estudo bibliométrico, sendo subdividida em: (I) enquadramento metodológico; (II) procedimentos para coleta e análise dos dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa terá abordagem qualitativa e descritiva que, de acordo com Marconi e Lakatos (2006, p. 269) “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc.”. Os dados foram coletados nos artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico (PB), portanto, fazendo uso de dados secundários, os quais “abrangem toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo” (MARCONI, LAKATOS, 2010, p. 166), com certa delimitação.

#### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A formação do Portfólio Bibliográfico (PB) de artigos que representam o tema deste estudo bibliométrico, dividiu-se em 5 procedimentos de busca, conforme é demonstrado na Tabela 1.

**Tabela 1:** Procedimento para seleção dos artigos para análise

BASE DE DADOS CAPES					
Pesquisa por: "FRANCHISING" OR "FRANCHISE" OR "FRANK" and CASE					
Nome da base	Resultado Geral	Refinamento	Alinhamento Títulos	Alinhamento Resumo	Alinhamento Leitura Integral
<i>EBSCO</i>	63735	5	5	4	2
<i>Emerald</i>	47	47	8	7	0
<i>ProQuest</i>	373	34	6	1	0
<i>SciELO.ORG</i>	31	8	6	2	1
<i>Science Direct</i>	970	56	17	6	3
<i>SCOPUS</i>	823	169	53	4	3
<i>Web of Science</i>	136	37	34	4	1
<i>Wiley</i>	17	17	10	0	0
<b>TOTAIS</b>	<b>66132</b>	<b>373</b>	<b>139</b>	<b>28</b>	<b>10</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O processo de pesquisa para a seleção dos artigos que compuseram o Portfólio Bibliográfico (PB) iniciou com uma busca em nove bases de dados, sendo elas: *Academic*

*Search Premier; Emerald Insight; Applied Social Sciences Index and Abstracts - ASSIA (ProQuest); SciELO.ORG; ScienceDirect (Elsevier); SCOPUS (Elsevier); SpringerLink, Web of Science e Wiley Online Library*, conforme apresentado na Tabela 1. A busca nas bases foi feita utilizando as seguintes expressões: "FRANCHISING" ou "FRANCHISE" ou "FRANK" e "CASE", utilizando-as nos campos "Título do artigo", "Resumo" e/ou "Palavra-chave". Salienta-se que a base Springer foi retirada da amostra, pois não possuía ferramentas de refinamento. A busca nas demais bases resultou em um total de 66.132 artigos que continham os termos referidos.

Depois de retornados os artigos, optou-se por utilizar as ferramentas de refinamento de cada uma das bases, selecionando somente artigos, e quando disponível no site, apenas os que estavam listados como estudos de caso, além do enquadramento em subáreas das Ciências Sociais Aplicadas, para que se pudesse chegar ao mais próximo possível do resultado desejado. Com isso chegou-se a um total de 373 artigos. Em seguida, para verificação do alinhamento, quanto aos títulos dos artigos, foi utilizado o programa *Mandelley*, a partir do qual deu-se a captação dos títulos para tradução e leitura. Concluído este processo, 139 artigos foram selecionados.

Na sequência foram lidos os resumos dos 139 artigos, dos quais 28, aparentemente, estavam alinhados com os objetivos do estudo. Por fim, pela leitura integral dos artigos foram selecionados 10 artigos que compuseram o portfólio bibliográfico final e foram base das análises destes estudos. Cabe destacar que dentre os 28 artigos selecionados pelo resumo, 10 tratavam de estudos de caso de internacionalização das franquias, temática esta que se mostrou recorrente nos estudos sobre esta temática, bem como os outros 8 artigos tratavam de alguns casos de *Franchising*, não no sentido de estudos de casos, entretanto, não compreenderam o foco central deste estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na seção 4 são analisados os artigos selecionados por meio do processo descrito nos procedimentos metodológicos.

### 4.1 DESCRIÇÃO DOS ARTIGOS SELECIONADOS

No Quadro 6 estão apresentados os objetivos de cada um dos 10 estudos selecionados para a presente pesquisa. Na sequência são descritas maiores informações sobre a metodologia empregada em cada um dos trabalhos e os resultados encontrados.

**Quadro 6:** Objetivos das pesquisas do portfólio bibliográfico.

Artigos	Qual o objetivo da pesquisa
<b>Fosu (1989)</b>	Demonstrar uma história de sucesso na <i>franchising</i> do agronegócio na África Ocidental.
<b>Kirby e Watson (1999)</b>	Comparar o efeito de diferentes estratégias de crescimento - franqueadores ou estratégias alternativas - sobre o desenvolvimento de pequenas empresas.
<b>Clarkin (2008)</b>	Examinar a mudança de propriedade em sistemas de franquia.
<b>Watson (2008)</b>	Fornece uma visão dos desafios que as empresas franqueadas enfrentam e as implicações da <i>franchising</i> para o crescimento das pequenas empresas.
<b>Gollakota (2008)</b>	Apresentar a experiência da EID Parry, que tomou uma iniciativa para aumentar o sustento dos agricultores e colmatar o fosso entre a Índia rural e urbana, por meio da abertura de franquias, fornecendo um balcão único para o intercâmbio de bens e informações para os agricultores e outros membros da comunidade rural
<b>Rho e Yoon (2009)</b>	Investigar a satisfação dos franqueados com base no apoio dos franqueadores, na pré-abertura, compras centrais, familiaridade e apoio contínuo às empresas.
<b>Oliveira, Gonçalves, Paula e Assis (2013)</b>	Analisar as práticas de gestão do conhecimento e de inovação em uma franquia de uma importante empresa multinacional do setor de <i>fast-food</i> de Minas Gerais: a Subway.
<b>Oni, Sekwelw e Matiza (2014)</b>	Abordar os fatores que influenciam a escolha da <i>franchising</i> como uma opção de negócio e as habilidades gerenciais necessárias para operar uma franquia na perspectiva do franqueado, do município de Mankweng na província de Limpopo, na África do sul.
<b>Sié, Pett e Hipkin (2015)</b>	Replicar na França um modelo de desenvolvimento de franquias desenvolvido na Nova Zelândia que identifica sequencialmente atividades significativas no processo de franquia
<b>Gonçalves, Brazão, Nunes, Ferreira e Silva (2017)</b>	Analisar o relacionamento entre franqueador e franqueado por meio da metodologia SERVFRAN.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O artigo de Fosu (1989), destacou a escassez de pesquisas sobre franquias do agronegócio, então trouxe como objetivo demonstrar a história de sucesso de uma franquia do



agronegócio na África Ocidental, onde o franqueador é produtor de alimentos para gado, e através da *franchising* pode conceder a franquia, o direito de utilização de sua marca, com uso exclusivo de seus produtos. A franquia começou neste mercado em 1968, com o uso da marca do franqueador, anos depois, em 1973 a franquia foi licenciada para misturar e distribuir seu próprio produto, contanto que houvesse supervisão da franqueadora, para que não houvesse perda de qualidade, já que a sua marca continuava a ser usada. A empresa é considerada uma grande franquia.

Comparar o efeito de diferentes estratégias de crescimento - franqueadores ou estratégias alternativas - sobre o desenvolvimento de pequenas empresas, foi o objetivo de Kirby e Watson (1999) em seu estudo de caso exploratório, qualitativo, realizado entre novembro de 1995 e janeiro de 1996, onde utilizou-se de entrevista semiestruturada com 22 franquias de diversificados ramos, como apresenta no quadro 7.

**Quadro 7:** Amostra por indústria.

Indústria
Construção
Atacado, varejo e reparação
Hotel e restaurantes
Transporte, armazenamento e comunicações
Intermediação inicial
Serviços prestados às empresas
Outros serviços

Fonte: Kirby e Watson (1999)

Como resultado de sua pesquisa, Kirby e Watson (1999), concluíram que o uso da *franchising* como estratégia de crescimento e desenvolvimento das pequenas empresas estudadas, é favorecido pelo seguinte conjunto: capital humano e financeiro.

O estudo de Clarkin (2008), por sua vez, teve como objetivo geral, conforme mencionado no Quadro 6, examinar o sistema de propriedade em franquias. Esta pesquisa foi desenvolvida no período de 2000 e 2004 e contou com uma análise qualitativa, sendo desenvolvida por meio de entrevistas com dois franqueados: um que vendeu a sua loja de franquia e o outro que adquiriu uma loja de franquia. As empresas investigadas são do ramo musical e de tratamentos diferenciados para janelas, respectivamente, e estão localizadas nos Estados Unidos. Os resultados do estudo mostram que nem sempre a transferência de propriedade tende a implicações negativas, entretanto, também não devem ser consideradas positivas em todos os casos. No caso das franquias estudadas, ambos franqueados não tinham conhecimento prévio do negócio, entretanto, mostraram-se dedicados a tal, trazendo neste caso

implicações positivas na mudança de propriedade. O franqueado que vendeu sua franquia informou a falta de tempo para seus familiares como motivação para isso, e não problemas relacionados com a franquia em si.

O estudo de caso quali-quantitativo realizado por Watson (2008) em seis empresas, das quais três obtiveram sucesso e as outras três falharam como *franchising*, buscou fornecer uma visão dos desafios que as empresas franqueadas enfrentam considerando as implicações do *franchising* para o crescimento das pequenas empresas, para isso foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os franqueadores das redes e a partir das respostas obtidas, vários desafios foram encontrados como, financeiro, relacionamento com franqueador entre outros.

Gollakota (2008), apresentou em sua pesquisa a experiência da EID Parry, uma empresa localizada na região interiorana da Índia, que tomou uma iniciativa para aumentar o sustento dos agricultores e ao mesmo tempo permitir que eles tivessem acesso a tecnologias da informação. Isso foi feito por meio da abertura de franquias, por parte dos próprios agricultores, onde é fornecido um balcão único para o intercâmbio de bens e informações para os agricultores e outros membros da comunidade rural. O autor entrevistou gerentes das franquias, bem como utilizou-se de fontes secundárias para obter os resultados, que indicam que o uso destas tecnologias por parte dos agricultores é benéfico para os agricultores e para as operações internas da empresa, embora financeiramente o investimento nos franqueados ainda não tenha gerado lucro suficiente para manter o projeto.

Roh e Yoon (2009) apresentam um estudo de caso com o objetivo de investigar a satisfação dos franqueados com base no apoio dos franqueadores, na pré-abertura, compras centrais, familiaridade e apoio contínuo às empresas, em uma rede de franquias de sorvete. Para alcançar tal objetivo, os autores utilizaram questionários, sendo estes aplicados com franqueadores, mais especificamente com 23 franqueadores, 11 gestores e 2 associados de franquias localizadas na Coreia do Sul. A rede de franquias estudada, se mostrou um caso de sucesso, pois, apesar do estudo não focar na internacionalização, mas sim da satisfação do franqueado quanto ao apoio que ele tem por parte do franqueador, trata-se de uma rede que nasceu nos Estados Unidos em 1985 e em 2009 já possuía mais de 2070 unidades.

Cabe ressaltar que de todos os estudos de caso analisados dentro do portfólio bibliográfico, o estudo de Roh e Yoon (2009), foi o único que tratou da COF em suas análises, porém os entrevistados mostraram não estarem cientes de todos os termos apresentados na COF, talvez pelo fato de estarem preocupados com outros aspectos para adquirirem a franquia, pois nota-se no decorrer do estudo que os fatores que os levaram a franquiar estão atrelados basicamente a marca e ao investimento de capital relativamente pequeno. Nos resultados

apresentados, os autores chegam a conclusão através das respostas obtidas, que para os franqueados entrevistados, o apoio global do franqueado é satisfatório, entretanto no sentido jurídico, fiscal e no apoio ao recrutamento de pessoal é insatisfatório.

Oliveira et. al. (2013) desenvolveram um estudo de caso em franquia de uma empresa multinacional já bem sucedida no mercado no setor do *fast food*, a *Subway*, a partir dos resultados da entrevista, realizada no segundo semestre de 2009, com o franqueado de quatro unidades desta mesma rede. As quatro franquias situadas em Minas Gerais, apresentaram uma constante gestão de conhecimento e inovação, por conta da incessante busca por conhecimento da rede e estudo por parte do franqueado.

Reforçando o argumento de que o empresário que está realmente interessado em fazer parte do mercado de *franchising*, deve fazer um estudo prévio do ramo, em estudo qualitativo de natureza exploratória realizado por Oni, Sekwelw e Matiza (2014), com sete franquias, sendo destas sete, duas pertencentes ao mesmo franqueado, do setor de *fast food* na África do Sul, teve por objetivo abordar os fatores que influenciam a escolha do *franchising* como uma opção de negócio e as habilidades gerenciais necessárias para operar uma franquia na perspectiva do franqueado, do município de Mankweng na província de Limpopo, na África do sul. Finalizou com as seguintes recomendações para resultados positivos no modelo de *franchising*:

1. Cada empreendedor individual deve auto avaliar-se com base em seus interesses comerciais, habilidades gerenciais, potencial com especial referência na franquia que vai investir;
2. Devido à natureza da população rural os empresários devem conhecer o produto da franquia que eles desejam vender, avaliar potenciais concorrentes e posicionamento que a empresa teria no seu segmento de mercado;
3. O empreendedor deve considerar a força competitiva da franquia em relação a outras franquias;
4. Procurar uma franquia que ofereça os serviços de gestão e suporte história da franquia, estratégia e expansão corporativa.

Tais recomendações foram feitas para futuros franqueados que pretendem atuar em centros Peri urbanos como é o caso do município onde as franquias estudadas estão situadas, entretanto, as recomendações tornam-se pertinentes as franquias de forma generalizada, como será apresentado no item seguinte 4.3, que trata o conhecimento prévio como um fator relevante para o sucesso. Os autores chegaram nestas recomendações, a partir dos resultados apresentados no estudo de caso, resultados estes como mostra o Quadro 8, que

foi formulada a partir de perguntas fechadas com os franqueados, o qual apresenta as habilidades consideradas importantes para os franqueados, quando se tratando de gerenciamento de qualidade das franquias.

**Quadro 8:** Competências gerências necessárias para operar um negócio de franquias

Habilidade de aversão ao risco
Habilidade de treinador
Habilidade de planejamento
Habilidades interpessoais
Habilidades conceituais
Sobreviver a uma concorrência estrita
Ter conhecimentos e habilidades em relação ao negócio
Concentra-se em aplicar-se para desenvolver e efetivamente retratar habilidades através de suas ações
Ter ambição suficiente administrar o negócio

Fonte: Oni, Sekwelw e Matiza (2014).

Sié, Pett e Hipkin (2015), por sua vez, tiveram como objetivo replicar na França um modelo de desenvolvimento de franquia desenvolvido na Nova Zelândia que identifica sequencialmente atividades significativas no processo de franquia. Para alcançar tal objetivo, utilizaram como metodologia uma abordagem de múltiplos estudos de caso, em 10 franquias da França, com um total de 32 entrevistas e depois 42 telefonemas foram realizados com o intuito de esclarecimento de alguns pontos divergentes. Depois de aplicada a metodologia chegou-se a conclusão de que são apresentadas diferenças que derivam do contexto distinto entre França e Nova Zelândia no processo de franquia, como exemplo o autor aponta que na fase inicial a Nova Zelândia apresenta uma forte relevância das marca e preocupação com infraestrutura, já na França 70% dos entrevistados não consideraram a marca, no início, assim como ao invés da grande preocupação com infraestrutura, estavam mais ligados ao relacionamento franqueador-franqueado.

Neste sentido, Gonçalves, *et al* (2017), teve por objetivo, justamente, analisar o relacionamento entre franqueador e franqueado. Os autores apresentaram avaliações por parte dos franqueadores e franqueados, onde notas são a tópicos preestabelecidos direcionados a tal relacionamento. Tendo a participação de duas redes de franquias, uma rede menor de farmácias com 133 unidades e a outra que é considerada a maior rede de chocolates do mundo, a qual em 2015 já chegava a marca de 2.000 unidades. A partir das notas obtidas, Gonçalves, *et al* (2017), trazem na conclusão de seus estudos de caso, que em franquias menores, onde o número de franqueados é menor, há uma melhor relação entre as partes.

Ao longo das análises dos estudos de casos apresentados, fez-se a elaboração do Quadro 9, o qual traz os principais motivos que levaram os franqueadores e franqueados dos estudos a franquear.

**Quadro 9:** Motivação para franquear

O que levou a empresa franquear?	O que o levou a ter uma franquia e não um negócio próprio?
Estratégias alternativas de crescimento eram deficientes;	Estudo prévio do negócio
Franquia espelha os benefícios teóricos que ela oferece.	Aconselhamento gerencial e apoio;
A necessidade de dar acesso a informações para que os que utilizam seus produtos;	Acreditam que o franqueador fornece serviços e produtos com vantagens sobre os outros;
Melhoria de atendimento e gestão de negócios;	Assistência financeira;
Expansão.	Baixo risco;
Para o acesso ao capital e a crença de que os franqueados seriam mais motivados e comprometidos do que os gerentes	Benefícios operacionais;
	Custo para iniciar o negócio;
	Formatação fornecida pelo titular da franquia;
	Independência ou propriedade;
	Investimento de capital relativamente pequeno.
	Oportunidade de negócio excepcional e vantagem competitiva quando comparado com um negócio próprio;
	Reconhecimento da marca;

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A *franchising* foi tida como melhor alternativa, para os franqueadores dos estudos por diferentes motivos, alguns específicos e outros comuns a vários, isso decorre do fato do portfólio selecionado apresentar diversos tipos, formas e gerações, que serão analisados no item seguinte, desde pequenas empresas até multinacionais. Para alguns, como apontam em seus resultados Kirby e Watson (1999, p.5, tradução nossa), quando questionados sobre outras formas de crescimento "os resultados mostraram que a pesquisa de estratégias alternativas era deficiente, compreendendo pouco mais do que pesquisa de "mesa", sem evidência de aconselhamento formal".

Apontou-se ainda como justificativa a crença dos empresários de que os franqueadores não trazem tantos problemas quanto se fossem apenas gerentes, entretanto, dependendo do formato da franquia, a relação e resolução de muitos problemas também dependem do franqueador, então, apesar de o franqueado não ter vínculo empregatício, a relação entre eles é tão estreita quanto se houvesse. A probabilidade de crescimento frente a outros modelos de negócios e expansão da marca foram respostas bastante recorrentes, sendo estas consideradas vantagens para o franqueador (conforme item 2.1.2).

Em se tratando dos motivos para adquirir uma franquia, por parte dos franqueados de empresas que apresentaram sucesso dentro do portfólio, um dos fatores que ajudaram chegar a tal foi o estudo prévio do negócio, conforme será apresentado no item 4.3, portanto, este conhecimento prévio do negócio apresentou-se como motivador.

O baixo custo, e os benefícios advindos deste modelo como marca consolidada e de baixo risco também foram vantagens percebidas pelos franqueados. De acordo com Oni, Sekwelw e Matiza (2014, p.114, tradução nossa) dependendo do formato da *franchising* "é de responsabilidade do franqueador fornecer a formação adequada, para que o franqueado possa ser capaz de executar uma franquia com competência".

#### 4.2 TIPOS, FORMAS E GERAÇÕES DAS FRANQUIAS

Com base nos elementos apresentados sobre as franquias em cada um dos estudos, propõe-se uma classificação das mesmas de acordo com a teoria apresentada em tipos, formas e gerações das franquias. Esta classificação está evidenciada no Quadro 10.

**Quadro 10:** Divisão das franquias dos estudos em tipos, forma e geração

ARTIGOS	TIPO	FORMA	GERAÇÃO
Fosu (1989)	Varejo; Industrial.	Misto	2 <sup>a</sup>
Kirby e Watson (1999)	Varejo; Serviço.	-	-
Clarkin (2008)	Serviço; Varejo.	Sistema de franquia formatada; Controle de área; Misto.	5 <sup>a</sup>
Watson (2008)	Varejo; Distribuição; Serviço.	-	-
Gollakota (2008)	Serviço; Varejo.	Misto; Corner.	1 <sup>a</sup>
Roh e Yoon (2009)	Varejo.	Sistema de franquia formatada. Master.	6 <sup>a</sup>
Oliveira, Gonçalves, Paula e Assis (2013)	Varejo.	Sistema de franquia formatada.	6 <sup>a</sup>
Oni, Sekwele e Matiza (2014)	Varejo.	Sistema de franquia formatada.	-
Sié, Pett e Hipkin (2015)	Varejo; Serviço;	Sistema de franquia formatada; Multi <i>franchising</i> ; Master; Misto.	-
Gonçalves, Brazão, Nunes, Ferreira e Silva (2017)	Varejo.	Sistema de franquia formatada.	4 <sup>a</sup> e 6 <sup>a</sup>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se no Quadro 10, no que tange aos tipos de franquias, conforme apontados por Simão (1993), Milman (1996), Rodrigues (1998) e Schwartz (2003), que os únicos presentes dentre os estudos de caso do portfólio bibliográfico foram *franchising* de varejo, serviço e indústria. Sendo que dos 11 artigos estudados, todos apresentaram o varejo como tipo de *franchising*, destes 11, cinco deles, além de varejistas, também podem ser enquadrados como prestadores de serviço, um como indústria e um como distribuição.

No estudo de caso de Fosu (1989), o enquadramento como varejo e indústria deu-se por tratar-se de uma franquia que revende o produto do franqueador, mas também industrializa

alguns produtos. De acordo com a síntese de Milman (1996, p. 65) apresentada no item 2.2.3, em se tratando de formas de *franchising* está é considerada mista, pois traz mais de um tipo de *franchising*. Trata-se de uma franquia de segunda geração pois, apesar de poder utilizar somente os produtos do franqueado não houve qualquer treinamento formal, bem como na industrialização dos produtos, mediante supervisão do franqueador, poderia fazer modificação para atender as necessidades de alguns clientes, tendo mais liberdade em suas ações.

Dentre os estudos, Kirby e Watson (1999) não descreveram informações suficientes e por se tratarem de várias franquias de ramos diferentes, para não incorrer em erro de classificação incorreta, não foi realizado o enquadramento tanto da forma, quanto da geração, já os tipos puderam ser identificados através das descrições dos ramos de cada empresa como abordado no item 4.1 deste trabalho.

Já no estudo apresentado por Clarkin (2008), onde foram analisadas apenas duas franquias de ramos distintos, uma prestadora de serviço que transmite música por linhas de transmissão e venda de produtos e outra também prestadora de serviço relacionados a tratamento diferenciado de janelas e também venda de produtos, neste caso pode-se observar de acordo com o apresentado no item 2.2.3, que as duas franquias enquadram-se como forma mista de *franchising*, entretanto, a primeira também enquadra-se em sistema de franquia formatada, pois os produtos utilizados e vendidos pela franquia tem que ser exclusivamente do franqueador, já a segunda empresa mencionada, não tinha a necessidade de utilizar-se dos produtos do franqueador por isso, de acordo com embasamento utilizado, enquadrou-se como forma de controle de área.

Watson (2008), quando apresenta os setores que usou para extrair suas franquias para análise em seu estudo de caso, já aponta os tipos, sendo eles, distribuição, varejo e serviço, sendo o varejo o tipo mais recorrente. Quanto a forma e geração a autora não apresenta elementos que possibilitem a classificação de cada uma das seis franquias.

Em seu artigo Gollakota (2008), estuda uma franqueadora que optou por franquear, mas seguindo aspectos da primeira geração, pois como referenciado, na primeira geração o intuito era conceder o direito de venda e uso da marca da franquia, e foi o que ocorreu, a referida franqueadora, utilizou-se de quiosques para prestação de serviços e venda de alguns produtos, já mencionados no item 4.1, dando total liberdade aos franqueados para inovar e criar novas formas de alavancar suas franquias. Sendo estas enquadradas, então, na forma *corner* de *franchising* e mista segundo definições apresentadas no item 2.2.3.

A franquia de sorvetes da Coréia do Sul, estudada por Roh e Yoon (2009), apresenta forma de *master* franquia e sistema de franquia formatada, com intuito de expandir seus

negócios através dos subfranqueadores. Por atender aos requisitos apresentados por SEBRAE (2016) e sendo sua franqueadora dos Estados Unidos, enquadrou-se então na 6ª geração de *franchising*.

Como apresentado no Quadro 10, também se enquadra na sexta geração, onde os franqueados têm área exclusiva de negócios, podem adquirir mais de uma franquia, mantêm os padrões do franqueador e sendo franquia já internacionalizada, a *Subway* estudada por Oliveira et. al. (2013). Os pontos apresentados, também ajudam a enquadrar na forma de franquia formatada do tipo varejo com a venda dos sanduíches.

Para o enquadramento das franquias aprestadas no estudo de caso de Sié, Pett e Hipkin (2015), foi utilizada a tabela elaborada pelo autor onde demonstra o ramo das 10 franquias estudadas e a forma, sendo o serviço e varejo os únicos tipos, sendo as 10 franquias de serviço, dentre as quais 5 também do varejo. Nas formas apresentadas estão multi, máster, sistema formatado de *franchising* e as 5 que apresentaram além do serviço o varejo, foram enquadradas como Misto *franchising*. Não haviam informações específicas para enquadrar as franquias em gerações.

No estudo de Oni, Sekwele e Matiza (2014), apesar de que duas das 7 franquias estudadas pertencerem ao mesmo dono, o que de acordo com o apresentado no Quadro 5 do item 2.2.4, seria uma franquia de 5ª geração, não foi possível o enquadramento das demais franquias quanto a geração. Já se tratando do tipo de *franchising*, enquadram-se no varejo, por ser apresentada como uma rede de *fast food*. A partir dos motivos que os levaram a selecionar a franquia como modelo de negócio, enquadram-se como forma de *franchising* o sistema de franquia formatada, pois dentre os motivos estão: formatação fornecida, assistência financeira e aconselhamento gerencial, sendo que estes requerem um franqueador mais próximo da franquia, supervisionando e repassando conhecimento.

Por fim, como apresentado no Quadro 10 há o enquadramento das franquias do estudo de caso múltiplo realizado por Gonçalves et. al. (2017), conforme apresentado no item 4.1, estudo esse realizado em uma farmácia e uma multinacional ambas do ramo do varejo e com forma de sistema formatado, a geração foi diferenciada, sendo a farmácia da 4ª geração, pelo fato não ser identificado no artigo que há possibilidade dos franqueados desta rede adquirirem nova franquia da mesma empresa e 6ª para a outra rede por se tratar de uma multinacional.

Valendo-se dos conceitos apresentados no referencial teórico, pode-se analisar e enquadrar as diversas franquias apresentadas pelos artigos do portfólio selecionado, tendo o sistema de franquia formatada a forma mais recorrente entre eles bem como a 6ª geração.



### 4.3 FATORES QUE CONTRIBUÍRAM OU DIFICULTARAM O SUCESSO DA FRANQUIA.

Como tratado no referencial teórico (item 2.1.2), tanto franqueador quanto franqueado depararam-se com vantagens e desvantagens. Fatores que os ocasionam, acabam sendo para muitas empresas que aderem à *franchising*, decisivos para o fracasso ou dificuldades no caminho para o sucesso. Os principais fatores levantados ao longo dos estudos de caso relacionados aos franqueadores foram:

- Recrutamento dos franqueados;
- Relacionamento com o franqueado;
- Restrições de capital/financiamento insuficiente;
- Falta de conhecimento no ramo;
- Tempo que demanda a gestão das franquias.

Após concretizada a decisão de franquear, o passo seguinte o recrutamento do franqueador, pois trata-se não de um empregado, não de um sócio, mas de um parceiro de negócio, na verdade, quem vai administrar e gerir parte do seu negócio, que assim como o franqueador, deve zelar pela marca e manter os padrões. Sendo assim, tal fator foi apontado nos estudos como importante para o sucesso do negócio, pois ambos devem estar engajados.

Um comparativo das respostas apresentadas a partir do estudo feito por Watson (2014), conforme abordado no item 4.1, com três empresas que obtiveram sucesso com *franchising* e três que fracassaram, está apresentado no Quadro 11.

**Quadro 11:** Fatores de sucesso e insucesso da *Franchising*.

Insucessos como <i>Franchising</i>	X	Sucessos como <i>Franchising</i>
Financiamento insuficiente;		Recrutamento de franqueados vital;
Incapacidade de recrutar franqueados adequados;		Empresas projetadas para franquear;
Desafio de atrair e manter pessoal qualificado;		Conhecimento prévio e experiência;
Tempo que demanda a gestão das franquias;		Desenvolvimento de boas relações com os franqueados bem como a utilização de suas ideias.
Dificuldades em entender a importância da presença do franqueador nas franquias como meio de apoio.		

Fonte: Watson (2014).

As franquias que obtiveram sucesso mostraram-se criteriosas quando da escolha de seus franqueados, enquanto as que fracassaram admitiram a falta de capacidade para tal escolha entre outros fatores discutidos ao longo deste item. A escolha certa ou errada, no recrutamento de franqueados, mostra-se como fator decisivo para outro fator que é o relacionamento com o

franqueado. Tendo em vista que dependendo do formato da *franchising* a relação entre ambos será altamente necessária, o franqueador tem que estar ciente da relevância de tal relacionamento. Ainda, de acordo com o estudo de Watson (2014), como apresentado no Quadro 11 pode-se observar que as empresas fracassadas não tinham um bom entendimento da necessidade desta relação para o negócio.

Normalmente uma empresa que passa a franquear, é por que já pôs em prática um piloto do negócio, e antes mesmo do piloto já deve ter estudado o mercado para pôr em prática seu negócio, tal fator é tido como uma das recomendações no estudo de Oni, Sekwelw e Matiza (2014,p.,tradução nossa), onde reforça que o "empreendedor deve considerar a força competitiva da franquia em relação a outras franquias", ou seja, deve conhecer o ramo do negócio, qual o tamanho do mercado na área que irá atuar, se a concorrência é substancialmente forte, se vai ter uma fatia do mercado suficiente para manter-se e se a cultura do lugar onde irá atuar está familiarizada com tal produto ou serviço que pretende abordar, tal fator quando não levado em consideração, pode ocasionar em grandes frustrações e perdas, por outro lado, se levado em consideração pode apresentar bons resultados.

Cabe ressaltar, como apresentam Sié, Pett e Hipkin (2015), que as atividades no processo de desenvolvimento do sistema de *franchising* na Nova Zelândia e o artigo replicado na França obtiveram resultados distintos. Alguns processos prévios, como encontrar bons franqueados, auxiliá-los nas atividades, garantir boas lojas, levar os franqueados a adotarem iniciativas do franqueador, monitorar a conformidade do franqueado com os padrões, manter um posicionamento competitivo, entre outros, são citados pelos autores como itens que podem ajudar a lidar com os fatores apresentados como dificultadores para os franqueadores.

Assim como no caso dos franqueadores, alguns fatores foram destacados nos estudos analisados como dificultadores para o sucesso dos franqueados, ou os levaram ao fracasso:

- Alguns franqueados não estavam 100% cientes de serviços específicos em curso, claramente descritos na COF;
- Concorrência de outros franqueados da mesma marca;
- Difícil acesso ao franqueador;
- Dificuldade inicial para com fornecedores indicados pela franqueadora;
- Incapacidade de administrar o tempo;
- Manual considerado complexo;
- Não avaliar todos os fatores importantes para o início da franquia;
- Não manteve o alto padrão da franqueadora;

- O franqueador é quem escolhe o ponto de abertura;
- Tempo longo de aprovação das mudanças solicitadas;
- Treinamento da administração financeira complexo.

Como mencionado (no item 4.1), dentre o portfólio um único estudo apresentou relatos sobre a COF, sendo que neste, o franqueado alega não saber 100% do que contém em tal documento, foi o estudo realizado por Roh e Yoon (2009) em uma empresa do ramo de varejo. Isso pode tornar-se um risco ao franqueado, pois na Circular de Oferta de *Franchising* estão contidas todas as informações referentes a franquia, tendo o franqueado acesso a tal documento antes mesmo de tornar-se efetivamente um franqueado, para que este possa estudar o negócio previamente. Conforme estudo de Oliveira *et al* (2013), conhecimento prévio do negócio, comprometimento e formação de quem está disposto a entrar neste mercado - antes e após o seu ingresso -, a seleção de pessoal e a capacidade de inovar dentro dos seus limites como franqueado são fatores que ajudam na busca para o sucesso.

Da primeira geração até a segunda, (apresentadas no item 2.2.4), não havia ainda uma preocupação com a áreas de atuação entre as unidades de franquias de uma mesma marca, ou seja, tal fator não era considerado, fator este que causou preocupação aos franqueados, pois uma concorrente com os mesmos produtos, poderia causar grandes prejuízos a ambos. Com a evolução da *franchising*, na terceira geração já se passou a considerar tal situação e as empresas passam a ter exclusividade de território, no estudo de Clarkin (2008), apesar da mudança de propriedade ter trazido benefícios a franquia, nota-se a exclusividade de área como um fator que dificulta o sucesso.

Gonçalves *et al* (2017), trazem na conclusão de seus estudos de caso que em franquias menores, onde o número de franqueados é menor, há uma relação melhor entre as partes, onde os franqueados tem fácil acesso ao franqueador, entretanto deve-se ressaltar que o sucesso não deve depender tão somente da assessoria do franqueador, o franqueado deve ser capaz de gerenciar e solucionar problemas de sua unidade sem que dependa tanto do franqueador, como é o caso do franqueado que possui quatro unidades de franquias de um multinacional, apresentado no estudo de caso de Oliveira *et al* (2013). O acesso aos franqueadores pode ser difícil dependendo do tamanho da rede, o estudo não deixou claro quanto a este aspecto. Na empresa estudada por Oliveira *et al* (2013) o franqueado estudou previamente o negócio, chegando a passar alguns dias no estabelecimento do franqueado, nos Estados Unidos, para conhecer bem os padrões a serem seguidos e capacitar-se na área, o que ajudou a chegar ao sucesso e mantê-lo em suas quatro unidades.

Em se tratando de fatores que podem influenciar negativamente o sucesso das franquias, tanto franqueador quanto franqueado os enfrentam, e como apresentado nesta pesquisa, alguns interferem inclusive, concomitantemente para o sucesso de ambos, fatores estes que podem ser superados se franqueador e franqueados trabalharem em conjunto para melhor desenvolvimento da rede como um todo.

## 5 CONCLUSÃO

Por tratar-se de um modelo de negócios em destaque no contexto atual, o presente estudo teve como objetivo principal verificar por meio de um estudo bibliométrico os principais fatores que levam ao sucesso ou insucesso de *franchising*. Com base nos artigos selecionados para o portfólio bibliográfico pode-se notar que muitas vezes a *franchising* como modelo de negócio foi adotado por motivos financeiros, por apresentar-se como um método de expansão com menos custos. Algumas das empresas estudadas, no entanto, não se apresentaram preparadas para conduzir este modelo de negócios devido ao relacionamento franqueador-franqueado, fator este que se mostrou especialmente relevante para o sucesso das franquias. Neste sentido, no primeiro momento, o fator de maior desafio para os franqueadores é a escolha de seu franqueado.

Outro fator que apareceu tanto para franqueadores quanto para franqueados, como determinante para o sucesso, nas pesquisas analisadas, foi o estudo prévio do negócio. No momento em que o franqueador pretende tornar-se uma franquia deve estar atento ao mercado para saber se há demanda para seu negócio, e para os franqueados tal fator é de extrema importância, pois apesar da *franchising* ser um modelo no qual o franqueador já testou o negócio, o franqueado não deve depender somente desta relação, como apresentado nas análises; o franqueado deve estar em constante aprendizado.

Em se tratando dos tipos, formas e gerações, notou-se a importância do enquadramento das franquias neste sentido, pois partindo deste enquadramento, os franqueados podem analisar de forma mais clara a proximidade que terá com seu franqueado, pode-se observar nas análises referente ao enquadramento das franquias dos estudos de casos do portfólio bibliográfico que a tanto a forma como geração ditam esse relacionamento.

Pode-se concluir que a *franchising* é um negócio baseado na cooperação entre franqueador e franqueado, sendo que ambos devem lidar conjuntamente com os possíveis fatores, listados na literatura selecionada, como determinantes para o sucesso ou insucesso das franquias. Com base nesta pesquisa, baseada numa revisão da literatura sobre franquias, recomenda-se que futuros estudos procurem identificar de forma mais aprofundada, na realidade das empresas brasileiras, se os fatores aqui listados realmente são considerados e interferem nos resultados das franquias.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Desempenho do Franchising - 2016 - Internacionalização**. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em: 12 de maio, 2017.
- ANDRADE, Jorge Pereira. **Contratos de franquia e leasing**. São Paulo: Atlas, 1993. 139p. ISBN 8522409528 : (Broch.).
- BRASIL. Lei Ordinária Federal. Lei nº 8.955, de 15 de novembro de 1994. **Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências**.
- BEILock, R.; WILKINSON, K.; ZLATEVA, V. *Franchising entry and control strategies in difficult and remote business environments: the case of Bulgaria*. **Management Research News**, v. 21, n. 11, p. 45–68, 1998.
- BROOKES, M. *The Dynamics and Evolution of Knowledge Transfer in International Master Franchise Agreements*. **International Journal of Hospitality Management**, v. 36, p. 52–62, 2014.
- BROWN, R. S. *Franchising as a strategic marketing plan for small Entrepreneurs: a test case of the real estate brokerage industry*. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 15, n. 1–2, p. 81–98, 2009.
- CARVALHO, Pedro Carlos de; MORAES, Wagner Fróes. **Administração mercadológica**. 3. ed.,. Campinas: Alínea, 2010.
- CLARKIN, J. E. *Channel Changes*. **Journal of Marketing Channels**, v. 15, n. 1, p. 23–41, 2008.
- CUMBERLAND, D.; HERD, A. *Organizational culture: Validating a five windows qualitative cultural assessment tool with a small franchise restaurant case study*. **Organization Development Journal**, v. 29, n. 4, p. 9–20, 2011.
- DANT, R. P.; NASR, N. I. *Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: Conceptualization and preliminary evidence*. **Journal of Business Venturing**, v. 13, n. 1, p. 3–28, 1998.

FOSU, K. Y. *Franchising in the developing economies: An agribusiness case study. Agribusiness*, v. 5, n. 2, p. 95–105, 1989.

GOLLAKOTA, K. *ICT use by businesses in rural India: The case of EID Parry's Indiagriline. International Journal of Information Management*, v. 28, n. 4, p. 336–341, 2008.

GONÇALVES, B. S. O. *et al. The franchisor/franchisee relationship assessment: A multiple case study. Espacios*, v. 38, n. 8, p. 19, 2017.

HADJIMARCOU, J.; BARNES, J. W. Case study: Strategic alliances in international franchising - The entry of Silver Streak Restaurant Corporation into Mexico. **Journal of Consumer Marketing**, v. 15, n. 6, p. 598–607, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p. ISBN 9788522457588.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 4ªed revista e ampliada. São Paulo. Atlas, 2006.

MICHAEL, S. C. *The effect of organizational form on quality: The case of franchising. Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 43, n. 3, p. 295–318, 2000.

MILMAN, Fabio. *Franchising: Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1996. 82p ISBN 8573480130 : (Broch.)

MONSERRAT-GAUCHI, J.; QUILES-SOLER, C.; GONZÁLEZ-DÍAZ, C. *Structures, Systems and Organizational Communication Processes in Franchises in times of crisis: the Spanish case. Observatorio (OBS\*)*, v. 8, p. 111–122, 2014.

OLIVEIRA, P. H. DE *et al. Um estudo sobre gestão do conhecimento e inovação em uma empresa multinacional do setor de fast-food : o caso da Subway* **Perspectivas em Ciência da Informação**, 2013.

ONI, O. A.; SEKWELE, K. E.; MATIZA, T. *Factors influencing entrepreneur choice of franchising as a business model: The case of Mankweng Township in the Limpopo Province of South Africa. Mediterranean Journal of Social Sciences*, v. 5, n. 9, p. 111–118, 2014.

PENDER, L. *European aviation: The emergence of franchised airline operations*. **Tourism Management**, v. 20, n. 5, p. 565–574, 1999.

REPACK, D. L.; REPACK, W. F. *A case study of the adoption and use of information systems technology in a business-format franchise*. **Information Resources Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 17–34, 2010.

ROH, E. Y.; YOON, J.-H. *Franchisor's ongoing support and franchisee's satisfaction: A case of ice cream franchising in Korea*. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 21, n. 1, p. 85–99, 2009.

SEBRAE. **Franquias**. 2016. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias\\_portal\\_sebrae.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf)>. Acesso em: 15 de maio, 2017.

SEN, K. C. *The use of initial fees and royalties in business-format franchising*. **Managerial and Decision Economics**, v. 14, n. 2, p. 175–190, 1993.

SIÉ, L.; PETT, T.; HIPKIN, I. *Exploring franchise system development in France*. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 4, p. 14–19, 2015.

SIMÃO FILHO, Adalberto. **Franchising: aspectos jurídicos e contratuais**. São Paulo: Atlas, 1993.

SCHWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z: o que você precisa saber**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SCHWARTZ, José Castro. **O empreendedor e o franchising: do mito à realidade: o que você precisa saber antes de abrir uma franquia**. São Paulo: Érica, 1998.

WATSON, A. *Small Business Growth Through Franchising*. **Journal of Marketing Channels**, v. 15, n. 1, p. 3–21, 2008.

KIRBY, D. A.; WATSON, A. *Explanations of the decision to franchise in a non-traditional franchise sector: the case of the UK construction industry*. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 7, n. 4, p. 343–351, 1999.